



Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política

Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 223

UN MODELO DE CAMBIO ORGANIZATIVO PARA LA EMPRESA ESPAÑOLA

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc 1-A-223

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 223
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5900907325

UN MODELO DE CAMBIO ORGANIZATIVO PARA LA EMPRESA ESPAÑOLA

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Abril 1995

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

Elisa Moscoso

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 041 - 2

Depósito Legal: M - 22202 - 1995

Imprime: **CICAI** REPRODUCCIONES, S.L.
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<i>Pág.</i>
<i>I. INTRODUCCION</i>	<i>5</i>
<i>II. EXIGENCIAS DEL PROCESO DE CAMBIO</i>	<i>10</i>
<i>III. COMPETITIVIDAD COMO CLAVE DEL PROCESO DE CAMBIO</i>	<i>18</i>
<i>IV. LA NUEVA CONCEPCION DE LA EMPRESA PARA UN ENTORNO ECONOMICO ABIERTO Y COMPE- TITIVO</i>	<i>31</i>
<i>V. EL DISEÑO ESTRATEGICO COMO CLAVE DEL CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO</i>	<i>37</i>
<i>VI. LAS NUEVAS EXIGENCIAS AL CAMBIO ORGANI- ZATIVO Y SU CONFIGURACION</i>	<i>43</i>

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

Los momentos actuales se caracterizan por un rápido proceso de cambio que conlleva, sin duda, dos problemas fundamentales en los directivos:

- * Una fuerte y frecuente pérdida de orientación, ya que se encuentran ante situaciones de incertidumbre dado que se ven obligados a adaptarse a otro tipo de diseño empresarial y de cálculo económico al que están habituados.
- * Necesitan de un nuevo diseño empresarial, de una nueva forma de concebir el management de sus instituciones.

Es por lo que en la situación actual se hace necesario recuperar las bases fundamentales de un diseño competitivo de la empresa :

- * En primer lugar, la necesidad de recuperar las instituciones singulares, en particular la empresa, institución en la que se integran los recursos humanos.

1. Conferencia pronunciada en el Colegio de Economistas de Valencia (COEV) el 1 de marzo de 1995.

- * En segundo lugar, la necesidad de recuperar a la persona como la clave del proceso de éxito de toda empresa y de toda actividad humana.

Durante las últimas décadas todo el aprendizaje empresarial se ha realizado sobre los procesos tradicionales que han regido el management empresarial. Se caracterizaban por ser economías cerradas cuya configuración ha estado determinada por:

- * Una división de trabajo basada en una cultura dominante-mente técnica y administrativa, lo que ha conducido a una estructura muy rígida al darse una permanencia durante décadas de estos procesos directivos. No se ha realizado una dinámica de cambio, ya que estos procesos han sido poco frecuentes y muy lentos.
- * La segunda característica básica es que en esta división de trabajo se produce el dominio de la función, bien técnica, o bien administrativa, y que se ha tratado de optimizar, tanto en sus planteamientos teóricos como también en la realidad práctica de las empresas. La búsqueda de la "optimación" en el puesto de trabajo, o en las "funciones" de la empresa ha sido la constante habitual en los procesos empresariales, lo que implica una formación y dirección en certidumbre.

- * La persona ha constituido en esta interpretación, un elemento de segunda categoría, ya que las funciones definidas se asignan a personas de acuerdo con criterios de selección que permitiesen optimizar esas funciones. Puede incluso afirmarse que sigue dominando esta idea de que es más fácil crear funciones y estructuras y luego asignarles personas. Por consiguiente, se configuran diseños organizativos rígidos y con grandes resistencias a los procesos de cambio.

En estos procesos de economías cerradas, sin competitividad, se ha concebido a la empresa como si se tratase de una realidad con información perfecta. Se conocía cómo debiera comportarse la persona de acuerdo con las funciones asignadas y con lo cual se considera que de esta manera, la primacia de la función sobre la persona, se obtiene el éxito empresarial,

Puede decirse que la realidad empresarial, en particular la española, se ha caracterizado porque todos los procesos de aprendizaje tanto de los directivos, como de los recursos humanos se han realizado dentro de este marco. Sobre esta concepción se han desarrollado también no sólo las políticas empresariales, sino como también todas las instituciones que configuran los propios entornos de la empresa, desde la legislación laboral a la legislación fiscal. Asimismo, una economía cerrada, con una estructura funcionalista no da lugar en todo el proceso económico a asumir como decisivos los comportamientos

humanos. De ahí que, incluso, en el propio desarrollo del pensamiento económico, no ha lugar, "no hay necesidad" de integrar la problemática específica del comportamiento humano para definir las organizaciones.

En una economía abierta y competitiva se plantea el dominio de la persona sobre la función o la estructura, ya que es la persona la que posee los valores de flexibilidad y de rapidez de adaptación. De la capacidad de una adaptación flexible y rápida, derivada de la responsabilidad y de la competencia del individuo, depende hoy, en una economía abierta y competitiva, el éxito de las instituciones empresariales.

Así, en una economía abierta la clave empresarial por excelencia es, sin duda, la estrecha interrelación entre la empresa y el entorno, dado que el fenómeno empresarial se inicia en el entorno empresarial, mientras que en una economía cerrada el cálculo económico se inicia dentro del proceso funcionalista, en la estructura de la empresa.

A partir de la consideración del entorno es cuando la empresa puede diseñar su organización de acuerdo con :

- * La concepción que tenga de su empresa
- * La forma en la cual interpreta las situaciones del entorno

y debe asimismo definir cómo coordina ambos componentes.

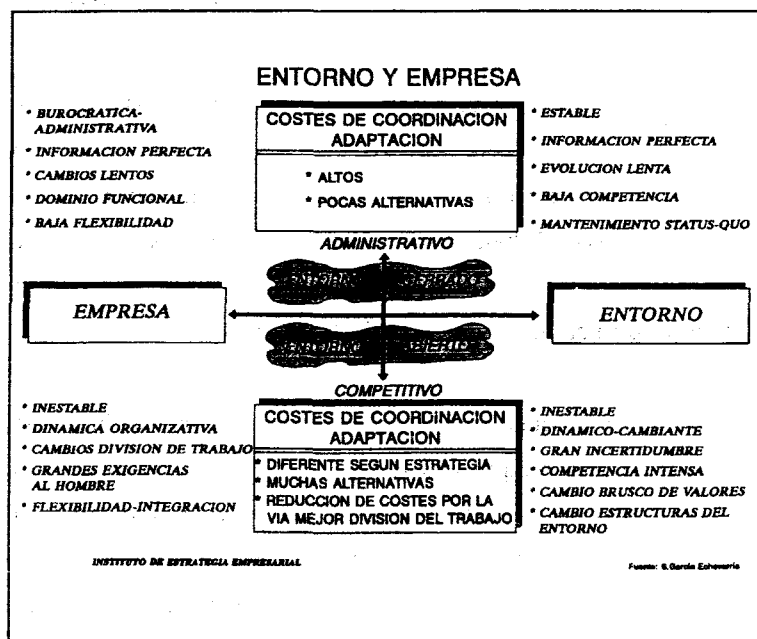


Figura 1

Los procesos de cambio se generan predominantemente dentro de economías abiertas, ya que surge la necesidad de adaptar la empresa a las situaciones cambiantes de los entornos.

Este cambio de orientación, este nuevo diseño institucional, basado en las expectativas del entorno, inciertas y rápidamente cambiantes, constituye el nuevo aprendizaje que debe realizarse para los diseños organizativos en economías abiertas y competitivas.

II. EXIGENCIAS DEL PROCESO DE CAMBIO

Las preguntas que se plantean con frecuencia son de doble naturaleza : el por qué de estos procesos de cambio, por un lado, y si son verdaderamente necesarios, por el otro. En muchas situaciones se aprecia esa resistencia basada en la idea de renunciar a los procesos de cambio, o de retrasar los mismos. Como si todo proceso de cambio constituyese en sí mismo algo manejable por el hombre.

Se puede afirmar que *cambio* significa una modificación sustantiva de los comportamientos que permitan cambiar total o parcialmente las estructuras. En una interpretación funcionalista de la división de trabajo dentro de una empresa y dentro de una economía esa división de trabajo permanece constante, por lo que los procesos de cambio funcionales han sido generalmente mínimos. Solamente en determinadas circunstancias y en períodos de tiempo largos, se han ido introduciendo modificaciones predominantemente técnicas como consecuencia de ciertos desarrollos tecnológicos, pero, en su conjunto, han sido cambios "controlados". Lo cual ha formado una interpretación del proceso económico y social de una "supuesta" estabilidad y no se ha realizado el aprendizaje de dirigir los procesos económicos y sociales en situaciones de cambio. De ahí la gran dificultad a la hora de actuar en una situación de mayor dinámica de cambio.

Los cambios se generan, básicamente, por cuatro grandes dimensiones :

- * El *fenómeno tecnológico* exige hoy de manera muy significativa un cambio permanente en la división del trabajo. Los nuevos avances del conocimiento y del desarrollo de la tecnología implican bases mucho más amplias y dinámicas, para poder definir estructuras organizativas flexibles y cambiantes.
- * El *fenómeno económico* como consecuencia de la apertura de las economías, lo cual implica una modificación profunda de la división de trabajo desde el punto de vista de los criterios económicos. Esto es, tanto desde el punto de vista de las economías de escala, como de las economías de diferenciación estratégica.
- * Las propias *formas institucionales* de la organización, de la economía y de la estructuración organizativa de la empresa, implican procesos de descentralización lo que incrementa la complejidad, por un lado, pero, por el otro, se abren nuevas oportunidades.
- * Los *cambios de valores* son en los momentos actuales un factor de cambio muy importante, que está caracterizado por una mayor orientación a la persona y la necesidad ineludible del desarrollo de la institución empresarial con el fin de generar "capital confianza".

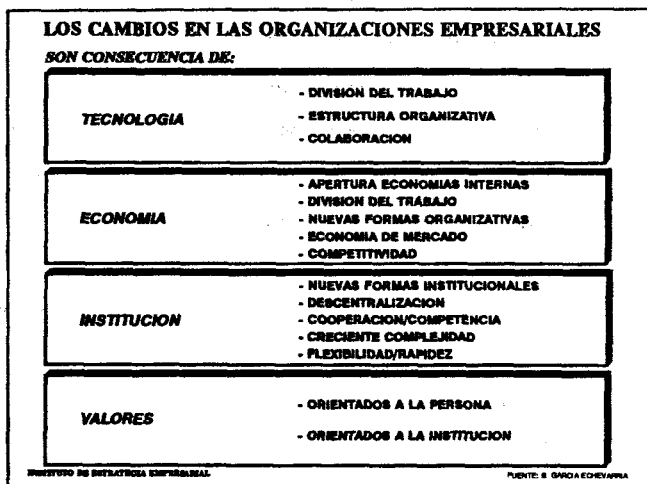


Figura 2

Estos procesos de cambio han existido siempre, pero en los momentos actuales la velocidad de este proceso es de una mayor intensidad que en los planteamientos tradicionales, tanto en lo que afecta al factor tiempo, como en lo que concierne a los contenidos del cambio.

La dinámica de la división de trabajo se basa en la evolución de los conocimientos y de los valores, por lo que todo intento de detención de este proceso de cambio está condenado al fracaso. Si se detiene esta evolución y su transformación en nuevos diseños organizativos empresariales los costes serán muy elevados. La evolución de los valores humanos, desde el punto de vista de la razón y de la ética, por un lado, y los que conciernen a las aportaciones de

las ciencias positivas, como son la ingeniería, la economía y las estructuras institucionales, facilita nuevas posibilidades de división de trabajo ofreciendo nuevas alternativas, pero planteando, al propio tiempo, grandes exigencias de adaptación al propio directivo. Y esto es lo que verdaderamente tiene que asumirse dentro de las nuevas dimensiones institucionales y organizativas de la empresa.

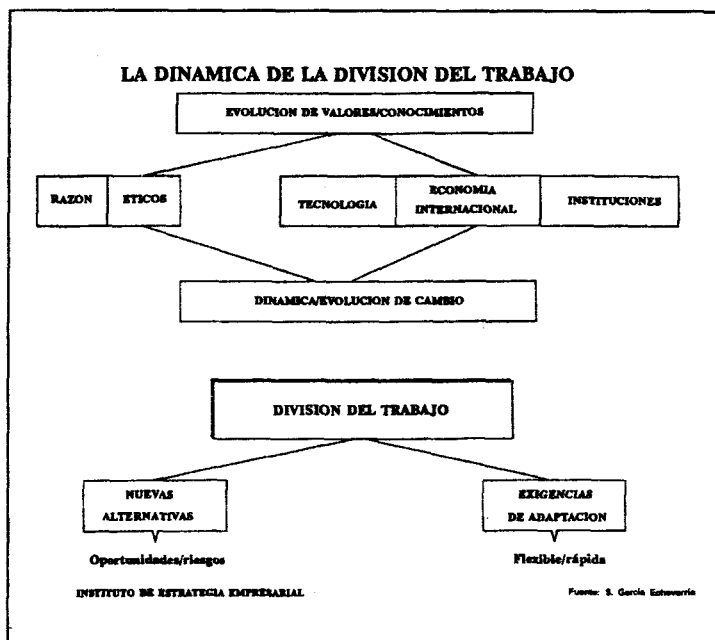


Figura 3

Y, en una economía cerrada esta dinámica de los procesos empresariales ha estado definida por un fuerte grado de intervencionismo estatal y se ha protegido una determinada división de trabajo impuesta en una economía. En el momento en que se procede a la

apertura de estas economías se modifica sustantivamente este proceso de diseño empresarial y donde se acortan radicalmente los períodos de vida de esa división de trabajo, lo cual obliga a implementar en la organización empresarial una dinámica de adaptación. A través de una división de trabajo pionera, que descubre – en el sentido schumpeteriano – una nueva combinación de factores, trata la empresa de reducir los costes, lo que le permite una ventaja en el mercado al evitar un diseño funcional-administrador, ya que éste sólo lograría una eficiencia funcional que conduciría a que la empresa pierda posiciones, en lugar de saltar de manera rápida a los nuevos diseños de división de trabajo.

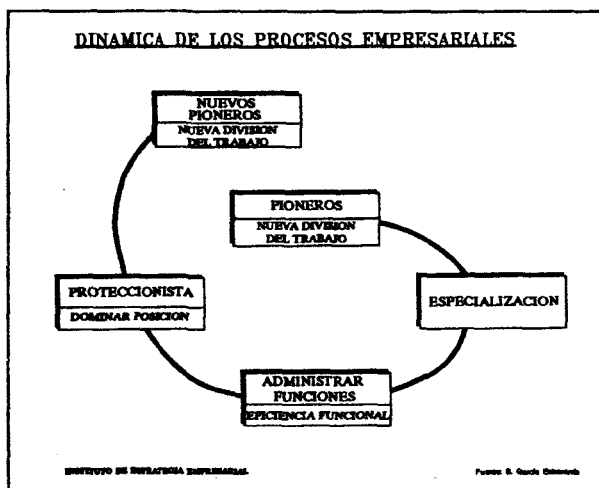


Figura 4

El proceso de cambio determina, sin duda, la propia capacidad de supervivencia de la empresa. Una empresa que no realice los procesos de cambio a tiempo tiene una alta probabilidad de no poder defender su supervivencia. Las crisis en las empresas se deben, básicamente, al bajo grado de adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías y a las nuevas divisiones del mercado. Quiere decir, que la empresa no ha podido, o no ha sabido adaptar su estructura empresarial y sus comportamientos a las exigencias de los cambios del entorno. Esta situación caracteriza a la mayoría de las empresas, ya que todo proceso de cambio implica descubrir nuevos pionerismos, nuevas oportunidades de riesgo y, en segundo lugar, la necesidad de adaptación de las organizaciones empresariales.

Por otra parte, en una estructura económica cerrada, como ha sido la tradicional en España, la organización empresarial se ha orientado básicamente a las estructuras técnicas o culturas técnicas y administrativas, así como a comportamientos referentes a entornos y estructuras estables. La cultura que se genera es una cultura en la que el comportamiento es consecuencia de las normas que se establecen en la organización, esto es, de la división de trabajo realizada. Mientras que un sistema abierto tiene que generar un tipo de organización capaz de adaptarse a los procesos de cambio del entorno, lo que implica ya, en primer término, un abandono de la orientación funcional para pasar a una orientación más cercana a los valores de la persona. Por tanto, la cultura empresarial se deduce de los valores de la institución.

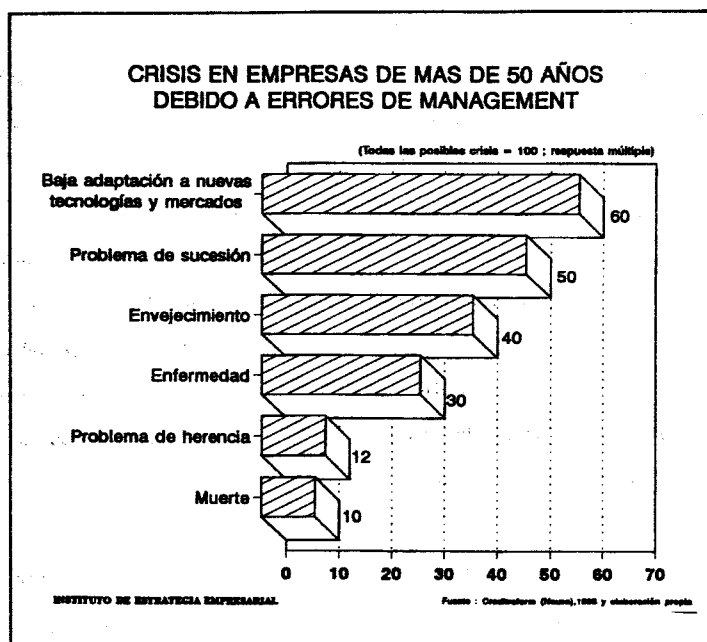


Figura 5

El proceso de cambio español se caracteriza por tener que pasar de un aprendizaje de los procesos de management basado en las funciones a la recuperación de la institución, que hasta ahora no tenía, como tal, un valor de referencia significativo. Y este proceso de cambio debe estar definido por tres dimensiones que son las que determinan el éxito o el fracaso dentro de la institución empresarial :

- * En primer lugar, lo que constituye la *dimensión institucional*, esto es, los valores que definen la institución, por

un lado, la Filosofía Empresarial en la que descansan tanto los criterios económicos como sociales y, por otro lado, la propia Ética Empresarial.

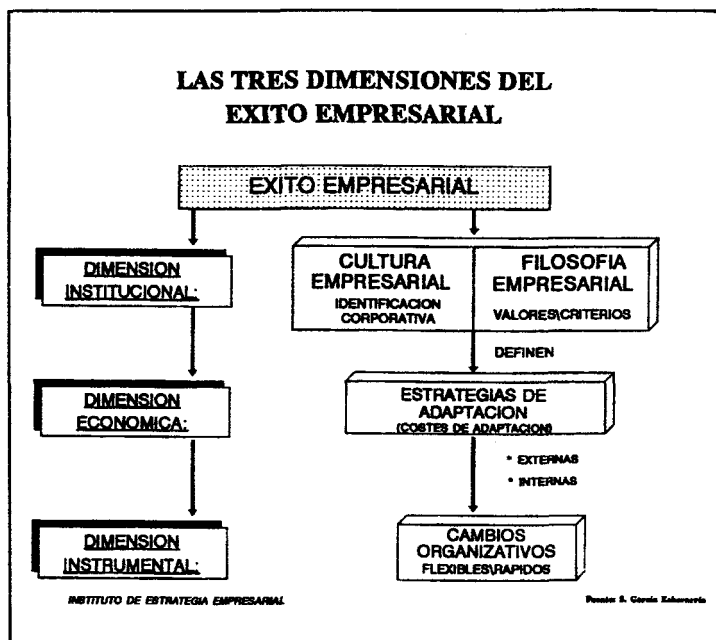


Figura 6

En segundo lugar, la determinación de los valores que rigen los comportamientos de las personas involucradas en la empresa, esto es, la Cultura Empresarial. De la contras-
tación entre ambas se dispondrá de una mayor o menor eficiencia en la coordinación empresarial.

- * La institución empresarial asume un papel económico al adaptarse a las situaciones de cambio del entorno. Y esto lo realiza a través de los diseños estratégicos, esto es, la selección de la forma con la que se adapta esa empresa a los cambios imprevisibles del entorno.

- * Y para ello necesita la empresa definir la organización de que dispone esa institución, así como las personas, los medios económicos y las estrategias con las que realiza el proceso de adaptación. La organización se configura, por tanto, como un instrumento estratégico muy importante, pero en función de la institución en la que se realiza, así como en función de cómo tiene y quiere adaptarse la empresa a esos entornos.

III. COMPETITIVIDAD COMO LA CLAVE DEL PROCESO DE CAMBIO

No se puede entender el proceso de cambio sin una adecuada interpretación del fenómeno de la competitividad. La dimensión económica, en particular el desarrollo de la Unión Europea, implica una modificación total de los entornos empresariales. A través del Acta Unica y de los Acuerdos de Maastricht, así como las diferentes versiones que puedan configurarse en el futuro, implican el diseño de un nuevo ordenamiento económico y social que constituye las reglas

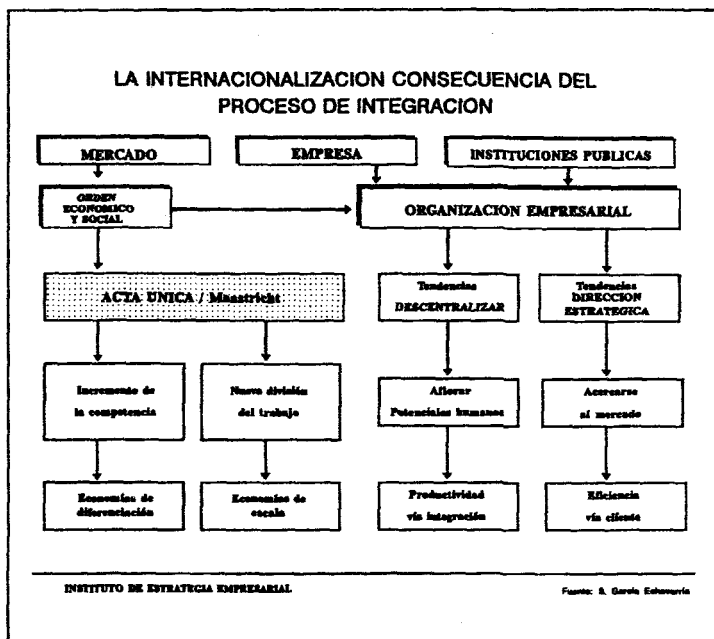


Figura 7

con las que se organizan los mercados tanto en las dimensiones económicas como en las sociales. Esta apertura de la economía y las reglas que fijan la coordinación de la empresa con el entorno exige, básicamente, dos nuevos criterios económicos:

- * En primer lugar, se persigue con este nuevo ordenamiento económico y social un incremento de la competitividad con el objeto de utilizar de manera más eficiente los recursos, esto es, diseñar nuevas divisiones de trabajo que permitan disponer eficientemente de los recursos disponi-

bles en Europa. Lo que significa una división de trabajo caracterizada por *economías de diferenciación*. Toda actividad empresarial tiene que descansar, en su diseño institucional y estratégico, en las diferencias con respecto a los competidores, diferencias tanto en valores como en las formas de adaptarse estratégicamente a los entornos cambiantes.

- * Implica, al propio tiempo, el proceso de cambio nuevas divisiones de trabajo, lo que promueve *economías de escala*, teniendo en cuenta la disposición tecnológica.

Economías de diferenciación, por un lado, versus economías de escala, por el otro, constituyen la clave de los nuevos diseños empresariales. O, dicho en otros términos, existen ámbitos en los cuales las empresas tienen que aprender a colaborar con el fin de lograr economías de escala que nunca pueden conseguir aisladamente. Pero, por otro lado, las empresas tienen que aprender a diferenciarse con el objeto de poder competir entre sí. El nuevo ordenamiento económico y social europeo implica, sin duda, este nuevo diseño económico.

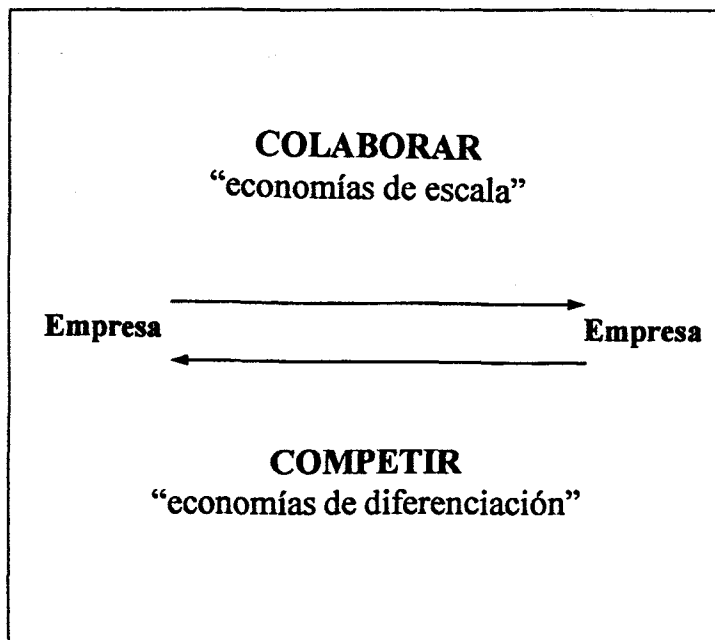


Figura 8

Lo cual tiene como consecuencia un claro impacto en el diseño organizativo empresarial desde dos perspectivas:

- * Ver si se logran incrementos radicales de productividad, lo cual solamente puede lograrse por la vía de aflorar los potenciales humanos de que dispone la empresa, y nunca de los potenciales funcionales.

- * Implica, al propio tiempo, una modificación sustantiva de la organización empresarial, al tener que orientarse al cliente. Esto es, tiene que orientarse el diseño organizativo de tal manera que el proceso de adaptación de la empresa al entorno implique una ventaja para el cliente, con lo que se consigue integrarle en el propio diseño empresarial.

Una cultura orientada al cliente implica un diseño organizativo que consiga reducir los costes de coordinación con el cliente.

Todo ello conduce a dos claras tendencias: *descentralizar y diseñar estratégicamente todo el management de una empresa.*

Ser competitivo supone, por consiguiente, diferenciarse. Las economías de escala significan para todos los partícipes una ventaja competitiva, por lo que tienen un ámbito diferenciador reducido. Donde tiene que lograrse la competitividad es en los elementos que sientan las bases de la diferenciación entre las empresas. Si una empresa no genera barreras naturales con el fin de definir el ámbito de la actividad económica, en el que tenga ventajas sobre los competidores, difícilmente podrá sobrevivir.

El problema básico es cómo se generan barreras naturales a efectos de disponer de ventajas competitivas diferenciadoras.

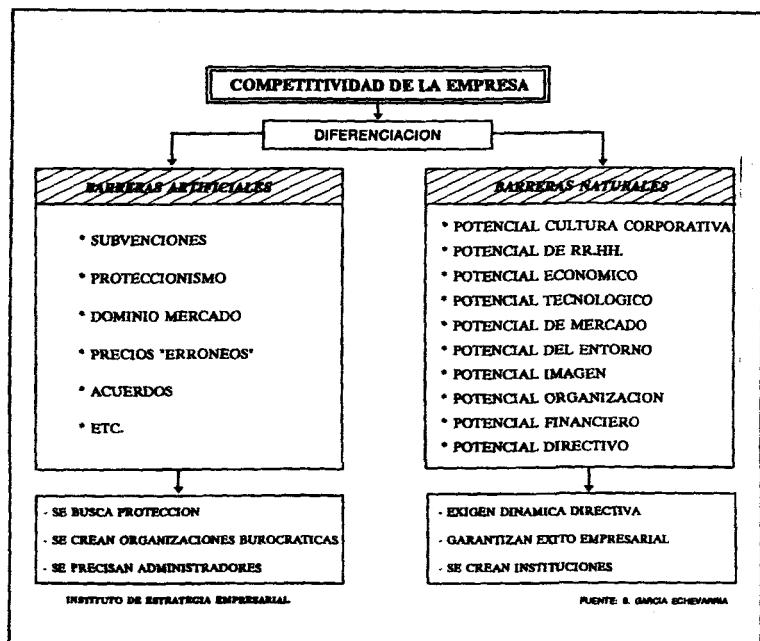


Figura 9

Por el contrario, si una empresa desarrolla su actividad dentro de barreras artificiales, provoca organizaciones burocráticas en las que se administra una eficiencia técnica. Pero en un mercado competitivo de lo que se trata es de disponer de una capacidad de adaptación permanente que sólo pueden asumir las instituciones y no las organizaciones. La búsqueda de potenciales como la Cultura Corporativa significa, básicamente, una de las grandes ventajas en las que puede descansar el proceso empresarial.

VENTAJAS COMO CONSECUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL

CLASES DE KNOW HOW

HUMAN SKILLS

CONCEPTUAL SKILLS

TECHNICAL SKILLS

POTENCIAL HUMANO VALORES CULTURA EMPRESARIAL

CONCEPCION DE MARKETING

EVOLUCION Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

PROCEDIMIENTO DE FABRICACION

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

PROTECCION FRENTE A LA IMITACION (AÑOS)

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Presenta R. Kilmeyer y elaboraciones propias

24

Así, el objetivo de todo empresario es anticiparse en las nuevas divisiones de trabajo, es realizar el concepto schumpeteriano desde el punto de vista de marcar diferencias conociendo cuál es el tiempo de que dispone, no sólo para recuperar el esfuerzo realizado, sino para mantener una ventaja competitiva.

Pero la característica fundamental del concepto de competitividad radica en el impacto que contiene con respecto al comportamiento de la persona en la economía. Ser competitivo significa siempre integrar el comportamiento del otro, esto es, no se puede hacer un cálculo económico si no se dispone, por un lado, de una medida de referencia que es cambiante según las nuevas divisiones de trabajo y, por otro lado, si no se integra al "otro". Todo cálculo económico implica, por tanto, sustantivamente cuatro tipos de valores :

- * En primer lugar, valores de orden económico sobre los que descansa la dimensión de las economías de escala.
- * Los valores de tipo cultural que implican el comportamiento de las personas y, por tanto, una de las características básicas de la diferenciación.
- * Los valores corporativos que implican necesariamente comportamientos también en la diferenciación competitiva.

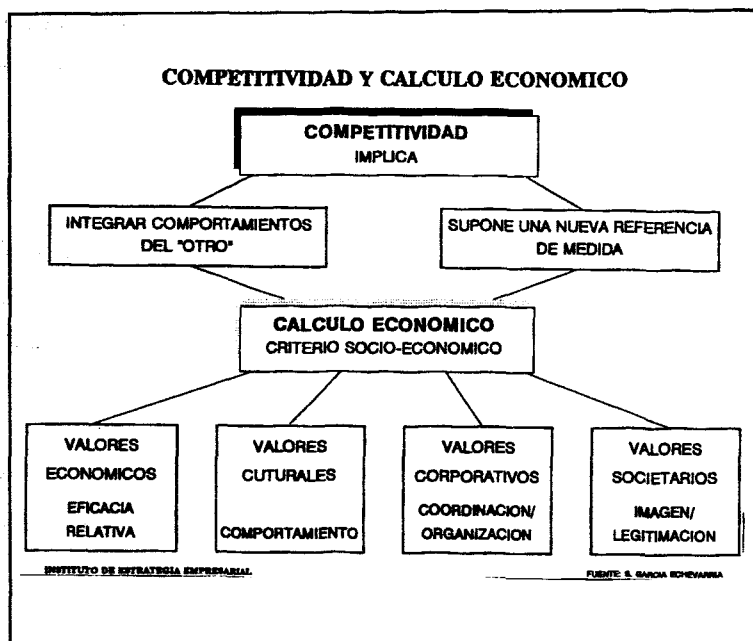


Figura 11

- * Valores societarios que corresponden a la diferenciación con respecto a los otros competidores.

Consiguientemente, la competitividad se encuentra estrechamente vinculada a los valores económicos, culturales, corporativos y societarios que son los que determinan las diferencias entre unas economías y otras, entre una empresa y otra.

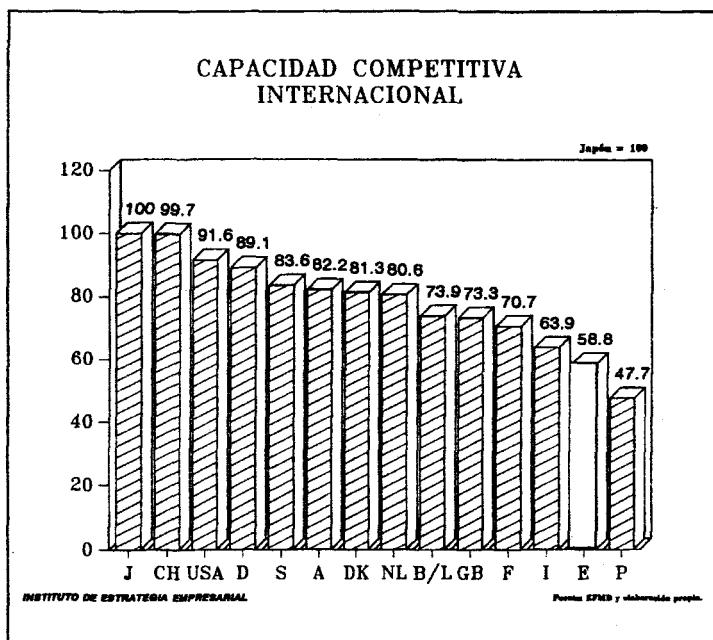


Figura 12

La situación de la competitividad de la empresa española es, sin duda, precaria. Dadas las dimensiones de la economía española esta precisa de cotas más altas de competitividad a los efectos de poder aflorar sus potenciales de manera eficiente dentro del nuevo ordenamiento económico europeo. El salto cuantitativo y cualitativo que tiene que realizar la economía española en los próximos dos años supone una modificación radical de su posición diferenciadora dentro del contexto de la economía europea. Lo cual exige nuevas instituciones y nuevos comportamientos de las personas. España se encuentra con

uno de los niveles más bajos de la competitividad, lo que obliga a modificar los niveles de productividad en cifras en torno a un 30% y 40%, lo cual exige necesariamente un nuevo diseño organizativo y un cambio radical en los comportamientos.

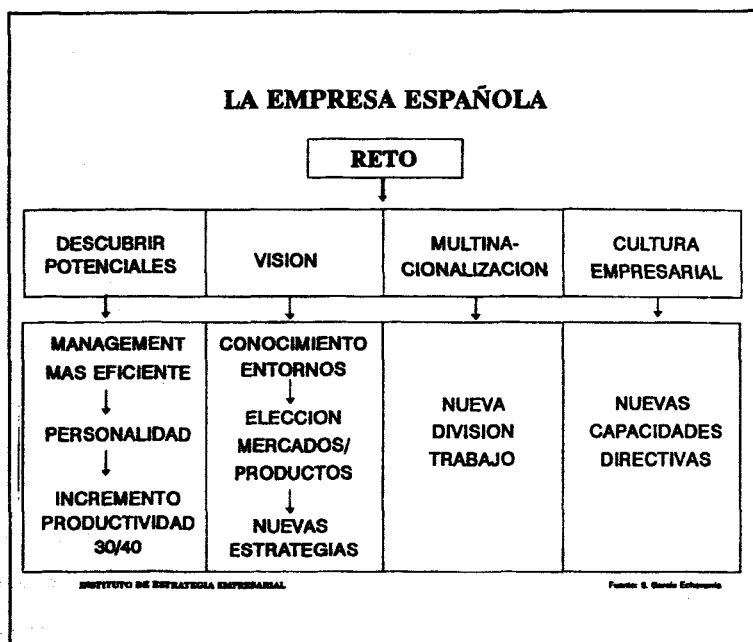


Figura 13

Esta baja competitividad es la característica permanente y tradicional de nuestros planteamientos económicos. Es en este sentido en el que puede apreciarse cómo los resultados según el cash-flow, en comparación con uno de los países de más alta competitividad dentro de la Comunidad Europea como es Alemania, mantienen unas

diferencias muy elevadas que reflejan claramente los dos sistemas mencionados : una economía competitiva frente a una economía más predominantemente administrada.

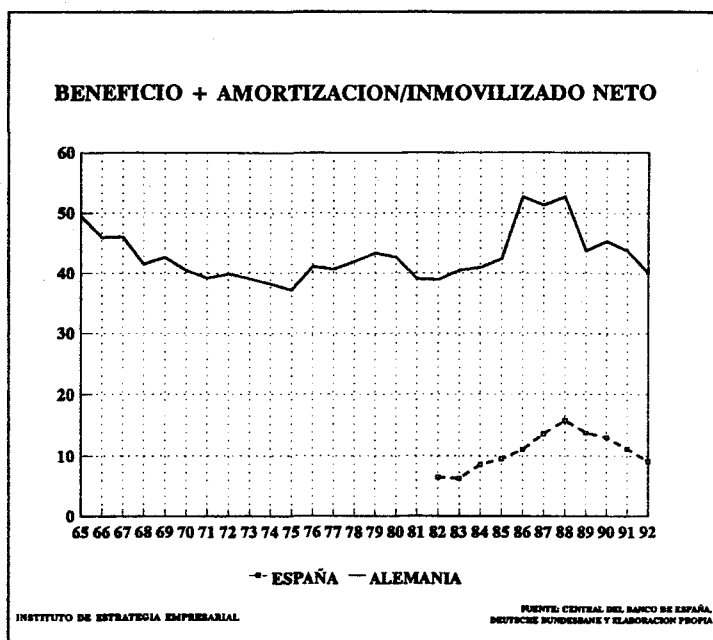


Figura 14

La falta de un adecuado cálculo económico en la empresa española, como lo refleja la política de amortizaciones, muestra la gravedad que ello significa cara a la dinámica de la división de trabajo que exige la búsqueda de economías de escala vía colaboración para disponer de las ventajas tecnológicas. Lo que incide, al propio tiempo, en el área de recursos humanos, que se encuentra ante una modifica-

ción sustantiva de sus contenidos, como consecuencia de la creciente importancia de los procesos de *outsourcing*. El futuro del responsable de recursos humanos debe orientarse más a involucrarse en las propias exigencias del negocio y contribuir a descubrir los potenciales existentes de recursos humanos, lo mismo que debe hacer en su área el directivo de producción, el de marketing, o de cualquier otro ámbito de la empresa. La complejidad de los procesos de adaptación de las empresas, la dinámica de los entornos y la propia dinámica organizativa de la misma plantea crecientes exigencias al management de recursos humanos. Incluso, los problemas de adaptación son mayores de lo que pueden plantearse en los ámbitos de producción, de comercialización o de financiación.

La década de los años noventa será la época de los *recursos humanos*, ya que de ellos, del desarrollo de sus potenciales y de la utilización de sus capacidades va a depender el éxito de la empresa y su propia subsistencia. Tanto los cambios de valores, como también la nueva dinámica del propio contexto legislativo va desplazando cada vez más, el peso "administrador" impuesto por la legislación, a la propia capacidad de desarrollo de la empresa que deberá centrar más su orientación en la dimensión económica, por un lado, y en la dimensión "social", por el otro. Esto es, se modifica la actividad de los managers de los recursos humanos en la empresa ⁽²⁾.

2. Véase García Echevarría, S., del Val Núñez, M.T.: *El directivo de Recursos Humanos en España. Un análisis europeo*, Madrid 1995.

IV. LA NUEVA CONCEPCION DE LA EMPRESA PARA UN ENTORNO ECONOMICO ABIERTO Y COMPETITIVO

La nueva concepción empresarial parte de dos conceptos básicos de empresa que establecen las bases para la comprensión del cambio organizativo y la dinámica de adaptación de la empresa.

En primer lugar, toda actividad económica y empresarial debe estar orientada, en una economía abierta y competitiva, a reducir los costes de adaptación :

- * En primer lugar, de la adaptación de la empresa al entorno, lo que afecta tanto a su diseño organizativo, estratégico. Lo cual conlleva la generación de *capital confianza* en la Corporación, como en la propia identificación de los recursos humanos con los valores y las normas que rigen en esa empresa (espacio ético).
- * En segundo lugar, en lo que concierne a la dimensión interna de la empresa se deben reducir los costes de coordinación a través de una Cultura Empresarial que permita reducir estos costes de coordinación por la identidad de los recursos humanos con la institución.

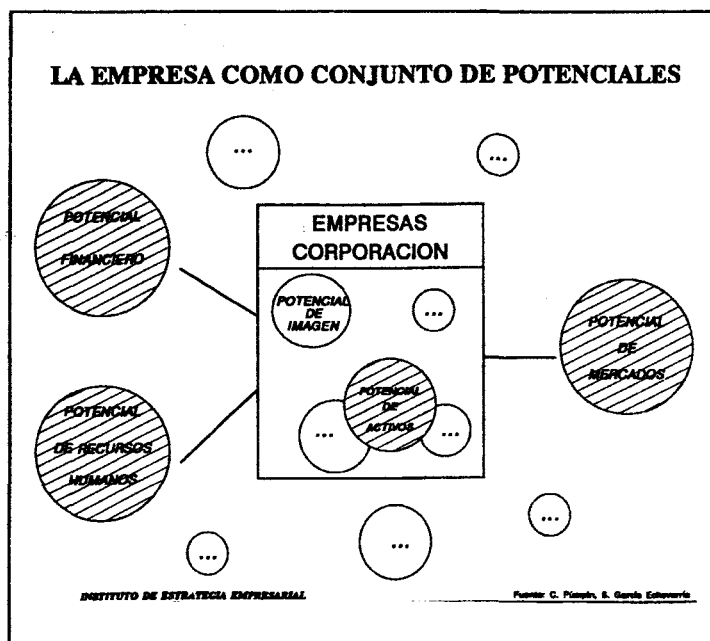


Figura 15

La permanente preocupación por la reducción de los costes de coordinación constituye, sin duda, la clave del éxito empresarial, lo cual solamente puede resolverse con la generación de "*capital confianza*" tanto dentro de la empresa, como entre la empresa y su entorno.

La Imagen Corporativa, por un lado, y la Cultura Empresarial, por el otro, son pues las dos claves que definen a la nueva institución empresarial.

Toda empresa como corporación humana descansa sobre sistemas de valores:

- * El sistema de valores de la propia institución, la *Filosofía Empresarial*

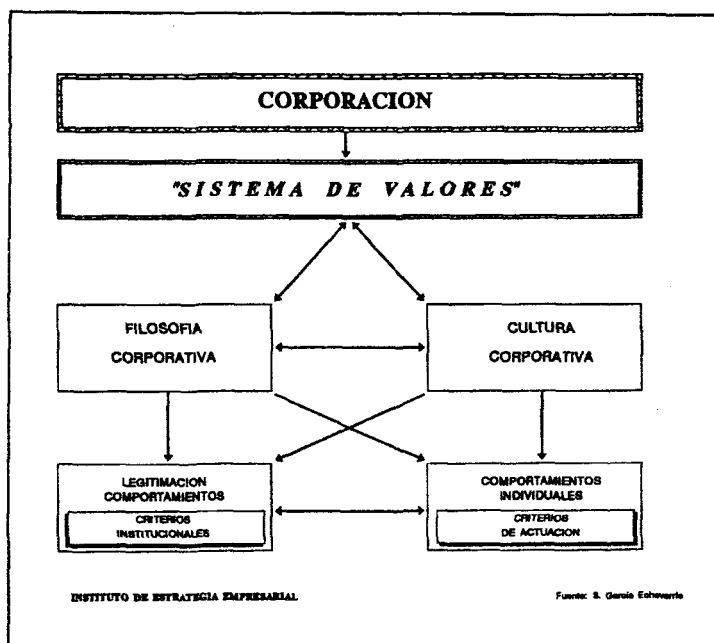


Figura 16

- * El sistema de valores de las personas involucradas en la empresa, su *Cultura Corporativa*.

Ambos sistemas de valores definen los espacios en los que se genera la actividad económica y social, y son los que definen los comportamientos institucionales e individuales. La Filosofía Corporativa legitima los comportamientos institucionales, condición *sine qua non* para el desarrollo de todos los procesos de descentralización en la empresa. Si no se conocen cuáles son estos valores que deben regir los comportamientos de las personas difícilmente pueden evaluarse los comportamientos individuales dentro de los procesos de delegación o de descentralización de las actividades.

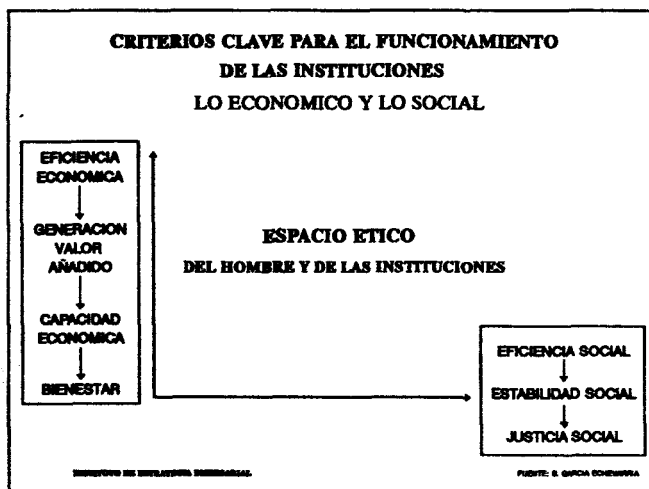


Figura 17

La definición del espacio ético de la empresa y del hombre viene definido tanto por los valores económicos como por los valores

sociales. La definición de este espacio ético ⁽³⁾ permite el diseño coherente y eficiente tanto de las organizaciones como también de las propias estrategias empresariales.

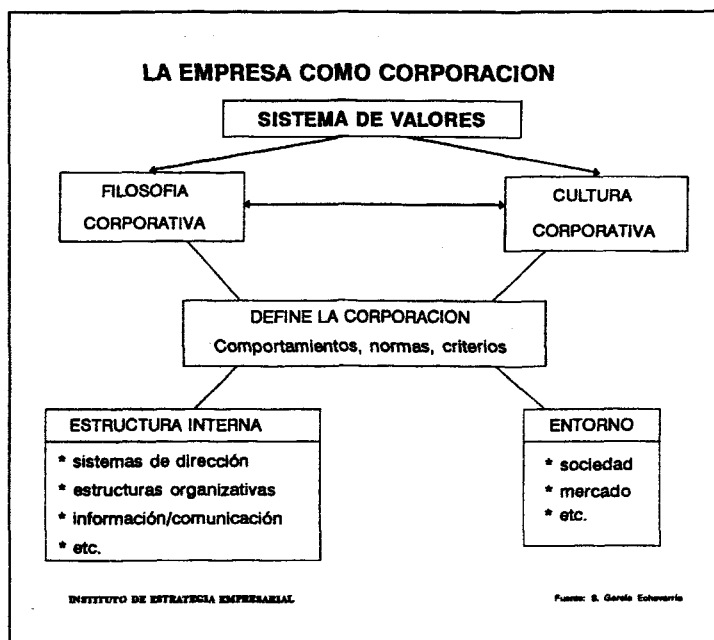


Figura 18

Por consiguiente, la dimensión institucional constituye la referencia para reducir los costes de coordinación (costes de estructura) dentro de una empresa. La coordinación entre los valores instituciona-

3. Véase García Echevarría, S: "La ética de las instituciones económicas y empresariales. La ética en la dirección de los Recursos Humanos en la empresa" en *Working Paper (Serie Azul)*, núm. 200, Madrid 1993; García Echevarría, S: "La ética en la nueva concepción institucional" en *Working Paper (Serie Azul)*, núm. 200, Madrid 1993

les y los valores de la Cultura Empresarial es, sin duda, la referencia prioritaria tanto para el propio diseño de la organización de la empresa y de su orientación estratégica como para definir los comportamientos de las personas en la empresa.

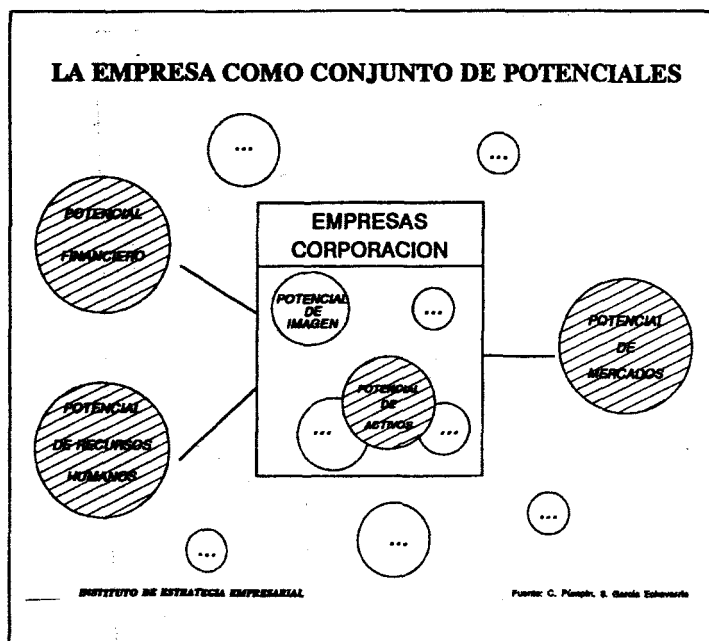


Figura 19

Igualmente debe definirse e interpretarse a la empresa como un conjunto de potenciales, que son sobre los que el directivo debe orientar todos los procesos estratégicos de la empresa, con el fin de poder definir racionalmente la asignación de recursos.

V. EL DISEÑO ESTRATEGICO COMO CLAVE DEL CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

Toda la actividad estratégica de la empresa, en un sistema abierto y competitivo, debe orientarse a reducir los costes de coordinación tanto externos como internos, de manera que todos los partícipes en la actividad de esa empresa, clientes, proveedores, personal, etc., dispongan de ventajas por esa reducción de costes. Para lo que debe considerarse que la dimensión estratégica implica necesariamente tres dimensiones que deben ser configuradoras del diseño estratégico :

- * En primer lugar, la *dimensión de los costes unitarios* como elemento dominante en la dimensión económica de la empresa, y en su sistema de valores.

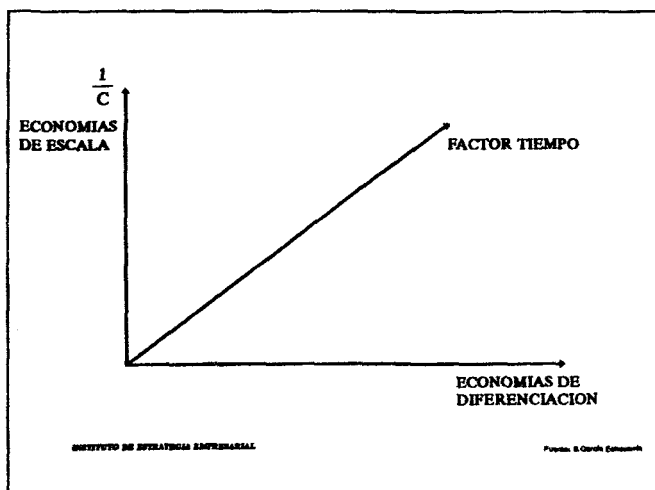


Figura 20

- * En segundo lugar, los *criterios de diferenciación*, esto es la búsqueda de las diferencias frente a los competidores.
- * Y, en tercer lugar, la *elección del momento* en el cual se procede a realizar el proceso de desarrollo de los potenciales empresariales.

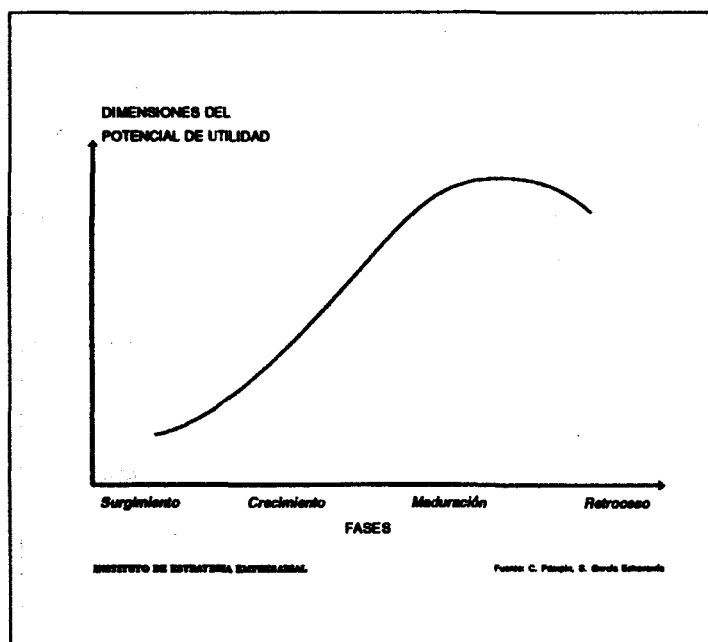


Figura 21

Para lo cual la empresa precisa conocer cuáles son los potenciales de utilidad sobre los que debe descansar el diseño estratégico. Todo potencial de utilidad exige una amplia capacidad directiva para

descubrirlo, además de saber realizar el proceso de explotación adecuado y de conocer, en cada una de las circunstancias, los potenciales aún disponibles y su situación.

Y es precisamente éste uno de los aspectos más complejos, ya que una empresa debe tener capacidad para realizar los procesos de cambio pasando de unos potenciales de utilidad a otros, en el momento adecuado conforme a las capacidades de la empresa y el momento de su desarrollo.

El proceso de descubrimiento de estos potenciales de utilidad se desarrolla, sin duda, cuando se dispone de la visión empresarial necesaria para descubrir aquellos potenciales en los que la empresa marca diferencias sustantivas con respecto a la competencia (economías de diferenciación). En el desarrollo de esta visión empresarial deben participar todos los directivos y todas aquellas personas que se deben involucrar en este proceso schumpeteriano de conocer qué división de trabajo es la más eficiente y durante cuánto tiempo, así como conocer cuáles son las dimensiones diferenciadoras que puede asumir.

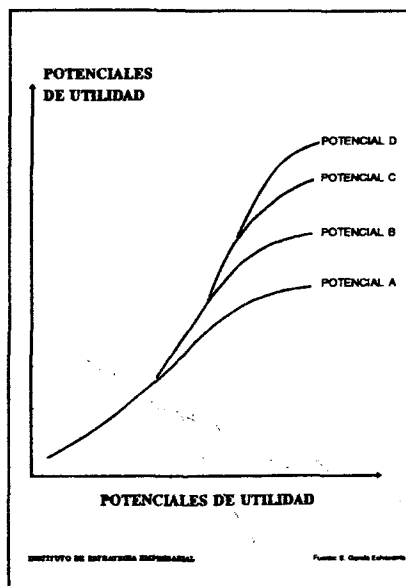


Figura 22

De esta visión empresarial es desde donde se formulan y deducen las posiciones estratégicas de resultados, esto es, la valoración de los potenciales que se tratan de seleccionar de acuerdo con el espacio ético e institucional asumido, al objeto de definir los criterios de estrategia para jerarquizar y valorar los diferentes potenciales. Lo cual plantea dos cuestiones básicas:

- * En primer lugar, la dimensión e intensidad de ese potencial estratégico, esto es, el valor o la inclinación de la curva en términos matemáticos.
- * En segundo lugar, conocer en el momento actual dónde se encuentra ese potencial de utilidad con respecto a la empresa y con respecto a los competidores.

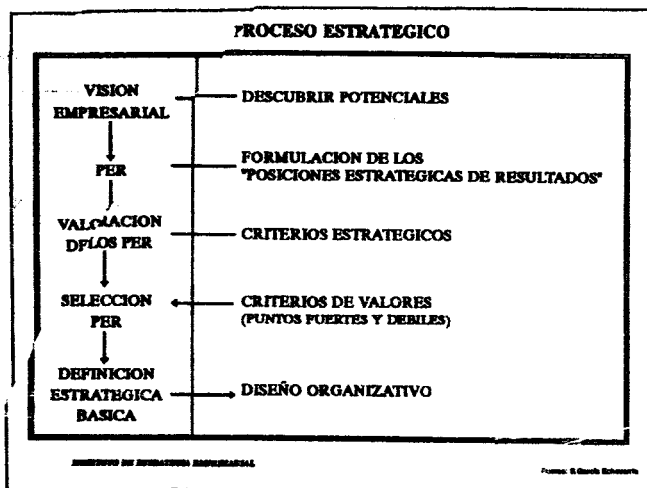


Figura 23

Es a partir de esta valoración cuando se seleccionan aquellas Posiciones Estratégicas de Resultados (PER), de acuerdo con la propia dimensión de los valores culturales de la empresa, esto es, de sus puntos fuertes y débiles con los que puede enfrentarse a la competitividad.

De esta forma se genera el diseño organizativo sobre el que debe descansar todo proceso empresarial.

La Posición Estratégica de Resultados (PER) ⁽⁴⁾ es, sin duda, la referencia básica para el diseño organizativo tanto desde la interpretación institucional sobre la que hemos insistido permanentemente como desde el comportamiento humano. De esta manera se refleja en la Figura 24, en su parte superior, la orientación clásica del diseño organizativo, basada en optimaciones de tipo funcional. Sin embargo, en un diseño estratégico para una economía competitiva, – dado que se desconoce cuál va a ser la evolución de los entornos –, se tratan de orientar los comportamientos directivos hacia aquella orientación que se ha asumido en la institución empresarial, precisamente aquella que se considera más eficiente, teniendo en cuenta tanto los entornos como los propios potenciales empresariales.

4. Véase Pümpin, C., García Echevarría, S.: *Dinámica empresarial*, Madrid 1990; Pümpin, C., García Echevarría, S.: *Estrategia empresarial*, Madrid 1992

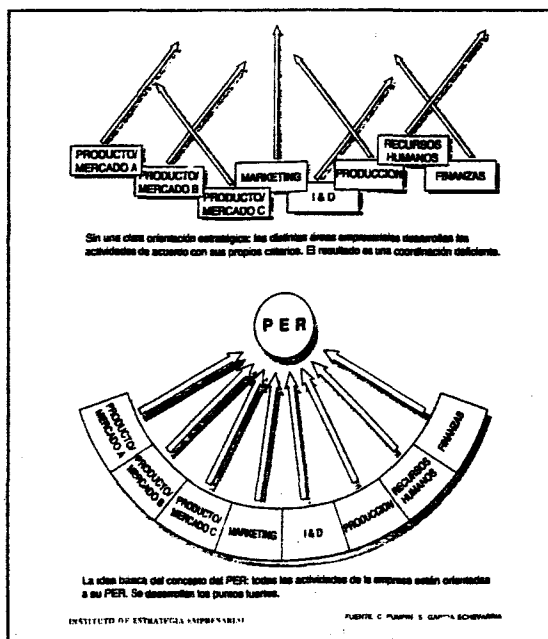


Figura 24

De donde se deducen dos cuestiones básicas para el diseño organizativo de la empresa:

La estrategia en una empresa no es un mero planteamiento de planificación, o de definición de un estado de futuro, por lo que se refiere a la determinación de actividades económicas a realizar, sino que se trata de desarrollar un management estratégico, esto es, dar pautas de comportamiento que sean asumidas por las personas, tanto directivas como por los recursos humanos, al objeto de poder orientar

sus comportamientos hacia una Posición Estratégica de Resultados (PER). Esta convergencia de los esfuerzos de realización genera una reducción radical de los costes de coordinación, tanto dentro de los procesos empresariales como entre la empresa y su entorno, lo cual constituye su objetivo básico.

VI. LAS NUEVAS EXIGENCIAS AL CAMBIO ORGANIZATIVO Y SU CONFIGURACION

En una economía cerrada, tanto el diseño organizativo como los comportamientos de los recursos humanos, han asumido los valores de acuerdo con una determinada estructura funcional. Esto es, se establecen las normas y reglas organizativas sobre las exigencias funcionales, primando las mismas sobre los valores de las personas. La división de trabajo interna será eficiente en función de los parámetros del entorno. Se trata de diseños organizativos orientados a criterios de optimización de la estructura interna de la empresa.

Por el contrario, en una economía competitiva y abierta lo que se desconoce es el comportamiento de los entornos, esto es, de los competidores y de los clientes, por lo que tiene que diseñarse aquella organización que sea la más eficiente para aflorar los potenciales de los entornos confrontados con los propios potenciales de la institución empresarial, sus puntos fuertes y débiles. La empresa es una institu-

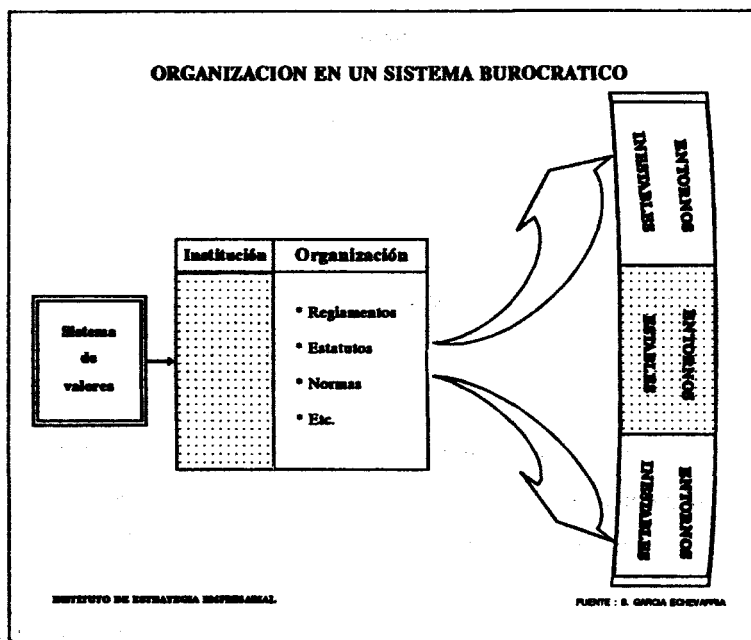


Figura 25

ción, en primer lugar, y no es una "organización" que responda primariamente a una división de trabajo, ya que todo el diseño estratégico tiene que basarse en los potenciales de que dispone esa institución, sus puntos fuertes y débiles, y su actuación y comportamientos se orientan a aflorar aquellos potenciales del entorno con los que mejor puede aflorar sus propias capacidades. La organización es, por consiguiente, el instrumento que le permite conjuntar ambos potenciales, el institucional y el entorno y, por tanto, asegurar el éxito.

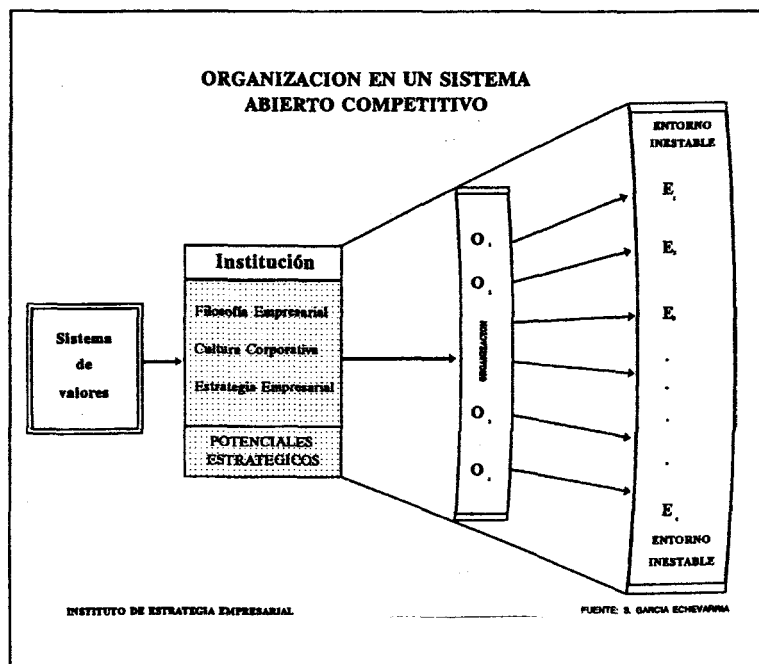


Figura 26

En la organización tradicional esta estructuración ha implicado, básicamente, la aceptación de una estructura técnica y/o administrativa, así como a un reparto sociológico del poder. Con ambos elementos, el funcional y la estructura de poder, se han jerarquizado las organizaciones y se han definido estructuras con una gran rigidez y de difícil cambio, lo cual conlleva una fuerte resistencia técnica y social al cambio.

Los problemas de adaptación al cambio organizativo exigen un diseño institucional que involucre las dos dimensiones ya mencionadas:

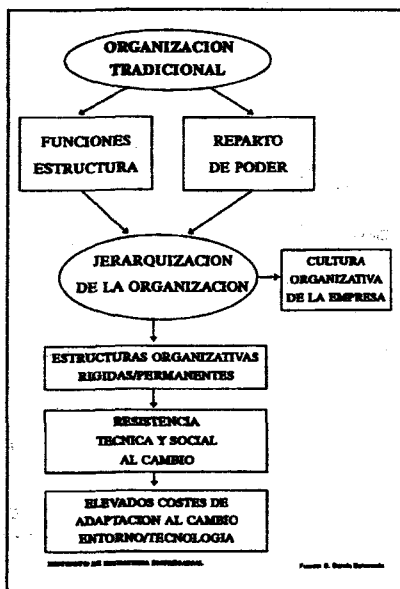


Figura 27

cambio son consecuencia de este "*capital confianza*" institucional.

- * En primer lugar, la existencia de un proyecto empresarial que sea capaz de generar *capital confianza* como construcción institucional básica para la integración de las personas en el proyecto empresarial con el fin de generar motivación. Los valores de flexibilidad y rapidez en el
- * En segundo lugar, deben conocerse los valores existentes en la Cultura Empresarial, para en función de los mismos definir la estrategia de la empresa, así como el proceso organizativo y el proceso de cambio.

El proceso de cambio organizativo exige un comportamiento humano en el que la persona se orienta a los cambios típicos de organizaciones horizontales en los que la organización debe orientarse a los problemas, a la calidad, a la eficiencia, y exige, principalmente, unas características organizativas fuertemente diferenciadoras a las de una organización jerárquica.

Como puede apreciarse en la Figura 29 exige una mayor orientación a la globalización y a las exigencias de información, así como al individuo. Por contra, en las organizaciones con estructuras erárquicas, la limitación de la información y la configuración funcional son sus características fundamentales.

Todo nuevo planteamiento organizativo está involucrando necesariamente, por un lado, a la persona y a sus valores y, por otro lado, a los sistemas de información sobre los cuales desarrolla su capacidad de cálculo económico. Las estructuras de organización implican, además, una fuerte orientación a los procesos y a la institución generando una cultura dinámica de la empresa, lo que

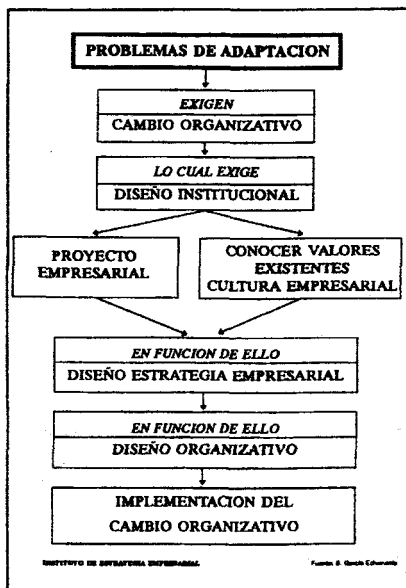


Figura 28

aporta una respuesta eficiente a un proceso de adaptación organizativo sin grandes resistencias.

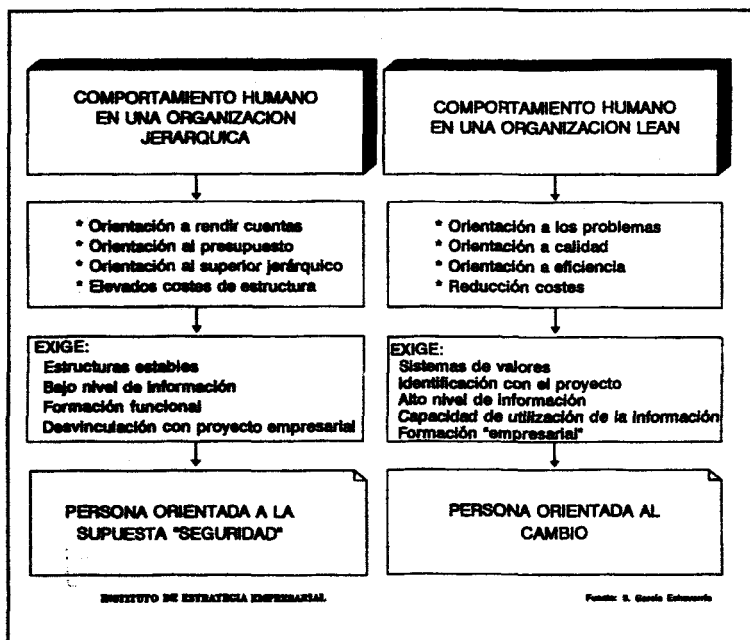


Figura 29